



Facultad de Administración y Negocios

Contabilidad

Trabajo de Investigación:

**“Diseño de una Política de Control Interno para
la Gestión de Pagos de la empresa RS PERÚ
SAC en el período 2018”**

Alisson Jazmín Alagon Eguizabal
Valeri Zayuri Vilela Flores

Para optar el Grado Académico de Bachiller en

Contabilidad

Lima – Perú
2020

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una política de control interno para la adecuada gestión de pagos de la empresa RS Perú S.A.C. Para llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta la metodología COSO III 2013, realizado por la comisión de Treadway, para hallar las deficiencias dentro del área de tesorería. Asimismo, se utilizó el enfoque Cuantitativo, ya que es una investigación No Experimental del tipo transversal, cuyo tipo de estudio es aplicativo y a nivel descriptivo, y Cualitativo, mediante el diseño de investigación de observación cualitativa. Para la recopilación de datos se empleó instrumentos de recolección y medición de datos tales como, entrevista, el cual cuenta con 15 preguntas y cuestionario, con 16 preguntas aplicadas en base a los componentes del COSO III. Además, se hará uso de los ratios financieros de gestión, que sirvió de muestra para verificar las deficiencias encontradas en su gestión de pagos como consecuencia de la ausencia de políticas y controles en sus cuentas por pagar. Finalmente, se concluyó con la creación de una política en el área de tesorería en la empresa RE Perú S.A.C. permitiendo el correcto manejo de los pagos.

Palabras Clave: Control Interno, COSO, gestión de pagos, riesgos, ratios financieros.

DEDICATORIA

A mis padres. Por enseñarme a no rendirme jamás y continuar pese a todos los obstáculos que se presenten en el camino.

Por cuidarme siempre, brindándome su apoyo en cada uno de mis días, incitándome a que confié y tenga seguridad en mí misma y no temerle a nada ni a nadie, por darme la educación que tengo, enseñarme la humildad y el respeto.

A mis hermanos. Por su incondicional apoyo, por darme alegría y ánimos cada vez que se sentía que no podía más, por estar a mi lado pese a las peleas tontas e infantiles que tenemos.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a personas especiales para mí, que han apoyado a lo largo de mi desarrollo personal y profesional:

A mi madre, por ser el ejemplo de lucha constante y dedicación para poder salir adelante.

A mis hermanas, por ser mi fuente de inspiración para lograr cada uno de mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios quien nos permitió seguir adelante, dándonos fuerzas día a día. Igualmente, a nuestras familias por sus cálidas palabras que nos motivaron a progresar y darlo todo.

Agradecer a nuestros asesores Elías López Rocha y Julio Hennings Otoyá por su preciado apoyo, guía y orientación para la realización de esta investigación. Por incentivarnos a continuar con lograr nuestros objetivos y que estamos dotados de dar mucho de lo que nos proponemos.

ÍNDICE

RESUMEN.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes	13
1.2. Problemática de la Investigación	14
1.3. Finalidad y Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Finalidad.....	14
1.3.2. Objetivo Generales.....	15
1.3.3. Objetivos Específicos	15
1.4. Cronograma	16
1.5. Limitaciones	17
SECCIÓN II: DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	18
2.1. Actividad Económica, Organización, Marco Legal y Conceptual	18
2.1.1. Actividad Económica	18
2.1.2. Estructura Organizacional	19
2.1.3. Marco Legal Aplicable	22
2.1.3.1. Decreto Legislativo N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos	22
2.1.4. Marco Conceptual	23
2.1.4.1. COSO III	24
2.2. Identificación de Fortaleza y Debilidades del Sistema de Control Interno	25
2.2.1. Aspectos Internos del FODA	25
2.2.1.1. Fortalezas	25
2.2.1.2. Debilidades	25
2.2.2. Aspectos Externos del FODA	26
2.2.2.1. Oportunidades.....	26
2.2.2.2. Amenazas	26
2.2.3. Matriz FODA	27
2.2.4. Análisis de los Procesos.....	28
2.2.4.1. Proceso de Ingreso de órdenes de compras	28
2.2.4.2. Proceso de Pagos	30
SECCIÓN III: IDENTIFICACION DE DEFICIENCIAS Y RIESGOS	32
3.1. Identificación de Deficiencias	32
3.2. Identificación de Riesgos.....	34
3.2.1. Identificación de Puntos Críticos de Riesgo Operativo	35
3.2.1.1. Procedimiento y Recolección de Datos	36

3.2.1.2. Diseño y aplicación de Entrevistas y Cuestionarios para las actividades y subprocesos	36
3.2.1.2.1. Entrevistas	36
3.2.1.2.2. Cuestionario	37
3.2.1.2.3. Cálculo de los ratios financieros	37
3.2.1.3. Análisis de Datos.....	38
3.3. Reporte de deficiencias	44
3.3.1. Clasificación de los riesgos	45
3.3.2. Análisis de los riesgos	47
3.3.2.1. Probabilidad del Riesgo.....	47
3.3.2.2. Impacto del Riesgo.....	47
3.3.2.3. Evaluación del Riesgo.....	48
3.4. Matriz de riesgo.....	49
3.5. Matriz de relación Probabilidad - Impacto.....	53
SECCIÓN IV: PROPUESTA DE MEJORA.....	54
SECCIÓN V: CONCLUSIONES	59
SECCIÓN VI: RECOMENDACIONES.....	60
SECCIÓN VII: BIBLIOGRAFÍA.....	61
SECCIÓN VIII: ANEXOS	62
ANEXO 1: Entrevista	63
ANEXO 2: Estados Financieros.....	64
ANEXO 3: Presupuesto.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PROCESO DE INGRESO DE ÓRDENES DE COMPRAS.....	28
TABLA 2: PROCESO DE PAGOS	30
TABLA 3: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL.....	38
TABLA 4: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	39
TABLA 5: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL	40
TABLA 6: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	41
TABLA 7: ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO COMPONENTE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.....	42
TABLA 8: REPORTE DE DEFICIENCIAS	44
TABLA 9: CLASIFICACIÓN DE RIESGOS	46
TABLA 10: MATRIZ DE RIESGOS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE RS PERÚ S.A.C.....	20
FIGURA 2: FLUJOGRAMA DE INGRESO DE ÓRDENES DE COMPRAS	29
FIGURA 3: FLUJOGRAMA DE PAGOS	31
FIGURA 4: MATRIZ DE RELACIÓN PROBABILIDAD - IMPACTO	53
FIGURA 5: FLUJOGRAMA DE PAGO A PROVEEDORES.....	58

SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la alta competitividad entre las empresas a nivel mundial, ha permitido que diferentes unidades de negocio tengan la necesidad de mejorar la ejecución de sus operaciones a través de la calidad del producto o servicio que ofrecen; para ello, requieren implementar nuevos sistemas que unifiquen sus actividades logrando la optimización de sus procesos.

El control interno es un análisis completo de todos los procesos integrados que se lleva a cabo dentro de una organización y que tiene como fin cumplir los objetivos trazados y de mantenerlos en marcha. Uno de los procesos más relevantes es la gestión de las cuentas por pagar a los proveedores, la cual consiste en administrar los fondos suficientes para hacer frente a sus obligaciones contraídas con el proveedor, que es quien finalmente suministra los activos corrientes para mantener el correcto flujo del capital de trabajo neto. Su existencia dentro del planeamiento administrativo de la empresa garantiza casi por completo la satisfacción del cliente al recibir su producto o servicio. Por ello, cumplir las obligaciones previamente establecidas con los proveedores resulta ser un elemento fundamental y sensible para la obtención de un producto final atractivo. En efecto, una buena elección de los mismos juega un papel importante que contribuye a definir el presente y futuro de una empresa. Por ello, el diseño de una política de control interno en las cuentas por pagar a proveedores garantiza el correcto flujo en la gestión de compras de un negocio sea cual fuere el rubro en el que se encuentre especializado. Su aplicación inadecuada retrasa esto último y entorpece las operaciones vinculadas a la cadena de suministros. Para evitar ello, es necesario la utilización de herramientas de gestión y organización.

Existen empresas que se han topado con la problemática que genera la ineficaz gestión de control interno en las cuentas por pagar y que, a pesar de intentar distintas medidas y herramientas, no han podido hallar una solución en el corto plazo, ya sea por inadecuada comunicación, no encontrar los canales adecuados de distribución de mensajes y de

instrucciones, o simplemente por no decidir correctamente la herramienta que requiera el contexto en el que se encuentre la empresa.

Esta problemática, se encuentra presente en la empresa de gestión de residuos sólidos, RS Perú S.A.C., la cual no tiene implementado una política de control interno para la administración de sus cuentas por pagar, es decir; no aplican métodos, procedimientos y políticas relacionadas al control de sus operaciones, ya sea para el área de tesorería o para el de cobranzas. Dicho esto, se procederá a evaluar los escasos procesos de control interno de la entidad en mención a fin de validar la gestión inadecuada de las cuentas por pagar a proveedores.

En base a lo mencionado, para el desarrollo de la Sección I: abarca los antecedentes que son trabajos que sirvieron de ayuda para realización de esta investigación; la finalidad, los objetivos de la presente investigación y las limitaciones.

Para el desarrollo de la Sección II, se verá un breve resumen de la actividad económica de la empresa, se realizará la matriz FODA y se explicarán los procesos relacionado a la variable de investigación que es la gestión de pagos.

Para el desarrollo de la Sección III, se identificarán las debilidades y los riesgos asociados a ellas y se analizará los datos que han recopilado en base a los instrumentos seleccionados. Y por último en la Sección IV contendrá la propuesta de mejora. La sección V y VI contemplan las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

1.1. Antecedentes

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se usó como guía anteriores trabajos, de tal manera que brinde un mayor énfasis del tema.

Ruiton, D; Asencio, C y Zevallos, C (2015) en su tesis para optar el título de Contador Público titulado, “Actividades de control de las cuentas por pagar comerciales de la empresa Laboratorios Peruanos S.A. 2015. Universidad Tecnológica del Perú.

Dicha investigación tuvo como finalidad “determinar de qué manera las actividades de control se aplican en las cuentas por pagar comerciales de la empresa Laboratorios Peruanos S.A. 2015” (Ruiton, Asencio y Zevallos, 2015, p. 2). Siendo la propuesta final lo siguiente:

Se propuso mejoras para el cumplimiento del Sistema de Control Interno del área cuentas por pagar a través de estrategias direccionadas en un plan de acción reconociendo el costo/beneficio de su implementación, las mismas que serán de gran utilidad para la empresa. (Ruiton, Asencio y Zevallos, 2015, p. 2)

Lo consideramos como importante porque en ella, los autores aplican controles usando el modelo COSO III, sobre las deficiencias halladas en la organización.

Otra tesis titulada “Diseño de un sistema de control interno, pago a proveedores en Asisbane” elaborado por el autor Washington Neira, de la universidad de Guayaquil, año 2016, en ella el autor hace un diagnostico en las cuentas por pagar debido a que se han presentado problemas con la recepción de documentos y la falta de segregación de funciones, y en base a ella diseñar una política de control interno desde el área de compras hasta el pago y registro de la misma, para así proporcionar una seguridad razonable.

Otro trabajo relevante es de la doctora María Dolores Masache Narváez con su trabajo titulado “Análisis del nuevo enfoque de Evaluación del Sistema de Control Interno en el ilustre Municipio del Cantón Oña – Provincia del Azuay propuesta”, de la Universidad Nacional de Loja, tesis previa a optar el grado de Magister en Gerencia Contable y Financiera. En este trabajo la autora hace un estudio del control interno del Municipio del Cantón Oña – Provincia

del Azuay, en cual detecta que tiene deficiencias, por lo que decide hacer una mejora a su control:

El análisis del control interno mediante el sistema COSO que se plantea como propuesta alternativa, se basa en la identificación correcta de controles claves, que permitan realizar una evaluación técnica y confiable de los procedimientos de control en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas del municipio con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias institucionales (...) (Masache, 2012, p. 4).

Es así que se puede concluir que los controles son un punto clave para hacer que las empresas sean más competitivas, y puedan cumplir con las exigencias y expectativas instituciones.

1.2. Problemática de la Investigación

La problemática presente en RS Perú S.A.C. consiste en la ausencia de una implementación de mecanismos o de una política de control interno para la administración de sus cuentas por pagar; esto es, no aplican métodos, procedimientos y políticas relacionadas a las cuentas por pagar a proveedores.

1.3. Finalidad y Objetivos de la Investigación

1.3.1. Finalidad

Para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta el gran impacto que puede generar la ejecución de una política de Control Interno en las operaciones administrativas que realiza cada organización. Por ello, se aplicará el Coso III 2013, el cual permite establecer las políticas necesarias, para que estén bien definidas y difundidas en la organización, para así alertar y mitigar los riesgos.

En el caso de RS Perú S.A.C., lo que se pretende es evaluar el proceso de pagos, cuyo resultado será expuesto a la Gerencia de la empresa, igualmente las deficiencias halladas dentro del proceso, con la finalidad de implementar políticas de pago a proveedores logrando así un adecuado control de las cuentas por pagar comerciales teniendo como

resultado la eficiencia de la administración de sus recursos ordinarios y el correcto flujo del negocio.

1.3.2. Objetivo Generales

Diseñar una política de control interno para la gestión de las cuentas por pagar en la empresa RS Perú S.A.C. en el período 2018.

1.3.3. Objetivos Específicos

- Recopilar información y verificar la documentación proporcionada por parte de la organización con respecto al motivo de estudio.
- Identificar y describir el proceso de pagos a proveedores que efectúa el área de Tesorería de la empresa RS Perú S.A.C.
- Analizar cuáles son los efectos que tiene el inadecuado control interno en las cuentas por pagar a proveedores de la empresa RS Perú S.A.C.
- Determinar las posibles causas de la problemática que se ha presentado en el actual manejo de las cuentas por pagar de proveedores de bienes materiales y servicios de la empresa RS Perú S.A.C.

1.4. Cronograma

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																	
ACTIVIDADES	1er Mes				2do Mes				3er Mes				4to Mes				5to Mes
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17
Mejorar los instrumentos de investigación (diseño de entrevistas y encuestas)	X	X	X	X													
Aplicación de los instrumentos de investigación (trabajo de campo)					X	X	X										
Procesamiento y sistematización de los resultados del trabajo de campo								X	X								
Análisis de los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas									X								
Avance de la redacción del informe del trabajo de investigación										X							
Estrategias para defender una investigación											X	X					
Entrega y sustentación del informe del trabajo de investigación													X				
Entrega del informe final con la subsanación de las observaciones realizadas en el acta de sustentación														X			
Diseño de investigación para la tesis de titulación															X	X	
Elaboración y entrega del diseño de integración al informe inicial del Plan de Tesis para titulación																	X

Elaboración Propia

1.5. Limitaciones

Las limitaciones halladas en el trabajo fueron:

- La empresa asignada en primera instancia fue Corporación Aceros Arequipa S.A, sin embargo, al enviar la carta de presentación para la investigación no se obtuvo respuesta alguna. Por ende, se procedió a elegir la compañía RS. Perú S.A.C. debido a la facilidad de la obtención de la información solicitada.
- Por otro lado, en el proceso de recolección de datos, para ser precisos en los Estados Financieros período 2017-2018 proporcionados por la entidad; se presentó demoras para la entrega de la información lo que produjo retraso en el cálculo y análisis de los ratios financieros.
- A su vez, al revisar la información entregada por la empresa en investigación, hemos podido validar que las cifras que se expresan en dichos documentos; es decir, en los Estados Financieros no son razonables ya que al cotejar el saldo de las cuentas por pagar con el importe que se revela como pasivo corriente de cuentas por pagar comerciales de terceros no coinciden.
- Por último, la empresa en investigación nos reitera mantener la confidencialidad del nombre de la compañía a fin no exponer su problemática para posibles competidores que ya se encuentran posicionados en el mercado.

SECCIÓN II: DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Actividad Económica, Organización, Marco Legal y Conceptual

2.1.1. Actividad Económica

La empresa RS Perú S.A.C. fue constituida en Perú en el 2014, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA. Esta entidad tiene una participación del 67% de su matriz ubicada en Chile; donde cuenta con más de 30 años trabajando por el cuidado del medio ambiente en dicho país.

La principal actividad de la empresa es la gestión de residuos sólidos y peligrosos, teniendo como finalidad mitigar el impacto ambiental que generan las empresas dedicadas al sector de producción, fabricación y explotación de recursos minerales. Dicho esto, el servicio es mayormente brindado a empresas mineras y productivas tales como: Cerro Verde (Arequipa), Hochchild (Arequipa), Las Bambas (Apurímac), Backus (Lima Este), Gloria (Lima Este), entre otros. Por ende, su enfoque de negocio gira en entorno al valor agregado tecnológico que puedan otorgar a dichas compañías para el correcto manejo de la disposición final de los residuos cumpliendo con los máximos estándares medioambientales.

A continuación, de acuerdo a lo expuesto en la página web de la empresa RS Perú S.A.C, se procede a detallar la división de los servicios que ofrece:

- Manejo Integral de Residuos Sólidos
- Manejo Integral de Residuos Peligrosos
- Manejo Integral de Residuos Líquidos
- Alquiler de Sanitarios Portátiles y Manejo de Fosas
- Otros servicios Ambientales

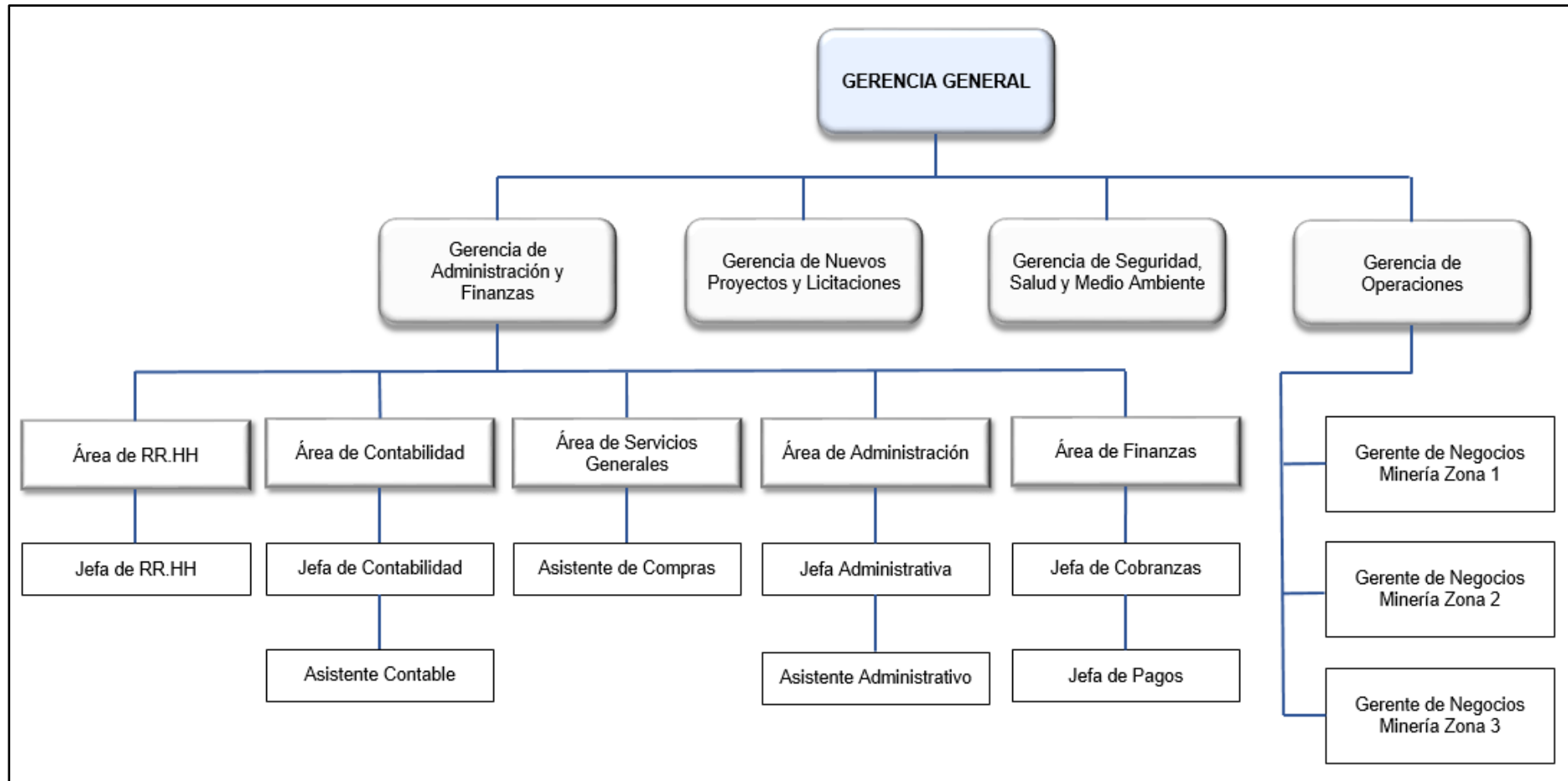
Esta organización líder en la prestación de servicios ambientales tiene como enfoque transformar los residuos en materia prima o productos con valor agregado con la finalidad de apoyar a sus clientes con soluciones ambientales, integrales y confiables para el manejo y disposición final de sus residuos.

2.1.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa RS. Perú S.A.C. está encabezada por el Gerente General, quien a su vez es el representante legal de la compañía, el cual se encarga de liderar todo el equipo instalado en Perú, puesto que la matriz está situada en Chile. Asimismo, trabajan de la mano con la Gerencia General, las siguientes jefaturas tales como: la Gerencia de Nuevos Proyectos y Licitaciones, también conocida como el área comercial, la Gerencia de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, la Gerencia de Operaciones, el cual está dividido en tres zonas repartidas en las provincias de Lima y por último, la Gerencia de Administración y Finanzas, que se encarga de coordinar y supervisar 5 áreas: Recursos Humanos, Contabilidad, Servicios Generales, Administración y Tesorería.

De acuerdo a la información que nos han podido brindar durante la entrevista realizada a la Gerencia de Administración y Finanzas, hemos identificado que la entidad no cuenta, a la fecha, con un organigrama donde se describa el nombre del cargo y la persona que lo ejecuta. Por ello, con los datos recabados, se procedió a elaborar su estructura orgánica de la siguiente manera:

Figura 1: Estructura Organizacional de RS Perú S.A.C.



Fuente: Entrevista
Elaboración propia

Descripción de puestos de trabajo:

Gerencia de Nuevos Proyectos y Licitaciones:

También conocida como el área comercial. Esta área es diferente en Provincia como en Lima, ya que, en la primera, sí es necesario el Gerente de Licitaciones porque él junto al Gerente de Nuevos Proyectos se encargan de realizar los costeos requeridos. En cambio, en la segunda, solo se encuentra el Gerente de Licitaciones.

Gerencia de Seguridad, Salud y Medio Ambiente:

En esta área se supervisa el manejo de los residuos sólidos para evitar la contaminación del medio ambiente, asimismo, cuidar la salubridad de los trabajadores, ya que ellos están expuestos a estos residuos que en su mayoría tóxicos.

Gerencia de Operaciones:

Se encuentra dividido en tres zonas repartidas en las provincias de Lima, lo que significa que en cada zona hay un Gerente y es responsable de todos los clientes que se localizan en dichos lugares; por ejemplo, en la Zona Sur, están los siguientes clientes: Mina Quellaveco, Hochschild Mining PLC, Minera Las Bambas, Minera Goldfields Perú, entre otros.

Cabe señalar que, que el área operativa no necesita de un área administrativa porque el mismo gerente es quien asume dicha función, por lo que, él mismo maneja a su personal y realiza sus reportes. Solo en casos de urgencia se requerirá de personal administrativo.

Gerencia de Administración y Finanzas:

Tal y como se puede visualizar el organigrama, solo hay una persona que dirige las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad, Servicios Generales, Administración y Tesorería, esto debido al escaso personal administrativo.

- ✓ **Área de Recursos Humanos:** Es la misma Gerencia de Administración y Finanzas quien se encarga del manejo de las planillas del personal.

- ✓ **Área de Contabilidad:** Es terciarizado por un estudio contable, siendo la Gerente quien supervisa las funciones respectivas.
- ✓ **Área de Servicios Generales:** Solo hay un asistente quien se encarga de hacer todas las compras que requiera la empresa.
- ✓ **Área de Administración:** Solo lo maneja la misma Gerente con un asistente.
- ✓ **Área de Finanzas:** Solo es dirigido por la misma Gerente y es responsable de los pagos y cobranzas.

2.1.3. Marco Legal Aplicable

2.1.3.1. Decreto Legislativo N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos

En el año 2000 se promulgó la Ley N° 27314 Ley General de Residuos Sólidos, cuya norma establecía obligaciones y responsabilidades con el objetivo de tener una adecuada gestión y manejo de los diversos residuos sólidos, todo ello en beneficio de la salubridad de la sociedad. Sin embargo, en esta norma estaban excluidos aquellos residuos sólidos provenientes de origen radioactivo, el cual le correspondía al Instituto Peruano de Energía Nuclear, así también, los residuos de actividades militares, aguas residuales o residuos líquidos.

Es por ello que el 23 de diciembre de 2016, se publicó el Decreto Legislativo N° 1278, el cual deroga a la anterior ley, ya que, en esta norma sí abarca todos los residuos peligrosos que no estaban comprendidos en la ley antecesora, además de que la responsabilidad ya no solo recae en las Empresas Operadoras de Servicios de Residuos Sólidos, sino también en aquellas que generan estos residuos.

A ello se añaden, dos entes reguladores, tales como el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y el Servicio Nacional de Certificaciones Ambientales para las Inversiones Sostenibles (SENACE). La primera, hará cumplir con sus actividades de supervisión, fiscalización y sancionadora respecto al manejo de los residuos sólidos; la

segunda, se enfocará en la evaluación y aprobación de los proyectos con relación a los estudios ambientales.

2.1.4. Marco Conceptual

Para desarrollar políticas de control interno en cada una de las operaciones, se requiere la participación de toda la organización, tales como la dirección, los gerentes y el personal en general. Es por ello que, se han desarrollado modelos de control con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al cumplimiento de sus objetivos. El modelo más conocido y que es aplicado en la mayoría de las empresas es el COSO:

Modelo COSO

Fue realizada en el año 1992 con la publicación del Informe COSO (el primero conocido como COSO I), realizado por parte de una comisión conformada por cinco organizaciones de contadores y auditores pertenecientes a los Estados Unidos, cuyo comité se denominó “Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway”, a causa que en el año de 1985 se presentaron diversos actos fraudulentos en la información financiera de algunas empresas. El primer objetivo de ésta comisión era uniformizar la definición de “Control Interno”, ya que en ese entonces cada persona tenía su propia definición, lo cual generaba diversas interpretaciones y posteriormente una desorganización en la gestión de las empresas; es por ello que, la organización COSO integró los diversos conceptos definiéndola de la siguiente manera:

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.” (Committee Of Treadwa, 2013, p. 3).

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el control interno es un trabajo en equipo, puesto que todos aportamos al crecimiento y desarrollo de las empresas, todo con el fin de llegar a la meta de cumplir con los objetivos, asimismo, no basta con solo tener

manuales y políticas, sino que son las personas que con sus acciones hagan cumplir el control interno. No obstante, se sabe que no existe una seguridad total, ya que siempre subsistirá el riesgo inherente (Committee Of Treadway, 2013, p. 3).

Actualmente hay tres modelos de COSO, el cual se utilizará el COSO III para diseñar una política de control interno en la gestión de pagos.

2.1.4.1. COSO III

Componentes del Control Interno

a) Entorno de control

Está conformado por normas de conducta, valores éticos, asignación de autoridad y responsabilidades, estructura organizacional y políticas que deben ser transmitidos a todos los colaboradores de la empresa por parte de la Dirección, ya que este componente es considerado como la base sobre el cual se desarrollarán los demás componentes.

b) Evaluación de riesgos

Abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos tanto internos como externos a los que está expuesta una empresa para lograr sus objetivos. Sin embargo, para lograr aquello, es requisito importante que los objetivos estén bien definidos y detallados para que así se puedan identificar con mayor precisión los riesgos asociadas a ellas y tomar acciones para disminuir la probabilidad que ocurran.

c) Actividades de control

Son actividades que le compete a la Alta Dirección, tales como, creación de políticas y manuales, segregación de funciones, aprobación, entre otros, y que deben seguir un procedimiento para asegurarse si las acciones establecidas se están llevando a cabo de manera eficiente con el fin de salvaguardar los activos de la empresa.

d) Información y comunicación

Los medios de comunicación e información, ya sean internas o externas, son esenciales al momento de cumplir con las funciones, ya que de esa manera se podrán

ejecutar oportunamente las operaciones de la empresa, además que sirve de apoyo para un mejor funcionamiento de los otros componentes del control interno, permitiendo así que la Alta Dirección tenga una mejor visión para la toma de decisiones.

e) Actividades de supervisión

Comprendido por evaluaciones continuas de los cinco competentes para determinar si los controles propuestos se están cumpliendo con eficacia y detectar mediante el monitoreo si alguna de ellas no funciona correctamente y poder fortalecerla.

2.2. Identificación de Fortaleza y Debilidades del Sistema de Control Interno

La empresa RS Perú S.A.C., no tiene implementado sus controles bajo un Sistema de Control Interno, ya que en su mayoría se realiza de manera empírica y por la constante práctica, lo cual genera que haya una incertidumbre en la ejecución de las operaciones del día a día, impidiendo identificar oportunamente los riesgos que se presenten.

2.2.1. Aspectos Internos del FODA

2.2.1.1. Fortalezas

- La compañía dispone de un sistema integrado (BMS) que agrupa a todas las áreas de la misma.
- Se cuenta con el respaldo económico de su matriz ubicada en Chile.
- Empresa que está comprometida con el medio ambiente a través del reciclaje industrial.

2.2.1.2. Debilidades

- La empresa no tiene definida una política ni procedimientos de pagos a proveedores.
- El control de análisis de cuenta no garantiza detectar duplicidad de pago cada vez que se realiza un anticipo a estos mismos.
- No existe una revisión minuciosa por parte del asistente contable, procurando que la documentación completa sea cotejada por el físico.

- Solo existe un personal encargado de realizar la función administrativa y de tesorería. Esto es, no existe un personal al que se le puedan delegar funciones en dicha área.
- Los pagos realizados no cuentan con una constancia física que se adjunte a los comprobantes relacionados a dicho pago.
- El sistema ERP no contribuye con el control de las cuentas por pagar, puesto que no permite extraer un reporte del detalle de los saldos pendientes de pago a proveedores.
- De acuerdo al análisis de los ratios financieros, los resultados no son coherentes ni racionales, por lo que se deduce que existe manipulación de las cifras contables.
- La evaluación del ratio de gestión, periodo promedio de pago, refleja la incapacidad de pago a proveedores que mantiene la compañía a la fecha.

2.2.2. Aspectos Externos del FODA

2.2.2.1. Oportunidades

- Abarcar mayor posicionamiento en el mercado a través de las licitaciones a empresas mineras.
- Flexibilidad del personal que trabaja en la compañía para capacitarse y adaptarse a cambios que se proponen para la mejora de procesos y actividades.
- Captación de nuevos clientes industriales mediante la presentación de una buena propuesta de prestación de servicios.
- Establecer una estrategia de marketing para fidelización de los clientes a largo plazo.

2.2.2.2. Amenazas

- Alta competitividad en el mercado ya que actualmente existen empresas que ofrecen el mismo servicio y que se encuentran posicionadas en el mercado.

- No otorgamiento de préstamos financieros por incapacidad de pagos al tener un indicador de gestión de pagos ineficiente.
- Sanciones tributarias por incumplimiento de pago de detracciones ya que la mayoría de los comprobantes de pago recibidos se encuentran afectados a dicha retención al tratarse de prestación de servicios.
- Insatisfacción de los proveedores por pago atrasado de sus facturaciones ocasionando una mala relación con los mismos.

2.2.3. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el respaldo económico de su matriz ubicada en Chile. - La compañía dispone de un sistema integrado (BMS) que agrupa a todas las áreas de la misma. - Empresa que está comprometida con el medio ambiente a través del reciclaje industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no tiene definida una política ni procedimientos de pagos a proveedores. - El control de análisis de cuenta no garantiza detectar duplicidad de pago. - No existe una revisión minuciosa por parte del asistente contable. - Solo existe un personal encargado de realizar la función administrativa y de tesorería. - Los pagos realizados no cuentan con una constancia física. - El sistema ERP no contribuye con el control de las cuentas por pagar. - Los resultados de los ratios financieros no son coherentes ni racionales, se deduce que existe manipulación de las cifras contables. - La evaluación del ratio periodo promedio de pago, refleja la incapacidad de pago a proveedores de la compañía.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Abarcar mayor posicionamiento en el mercado. - Flexibilidad del personal que trabaja en la compañía para capacitarse y adaptarse a cambios. - Captación de nuevos clientes. - Establecer una estrategia de marketing para fidelización de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competitividad en el mercado - No otorgamiento de préstamos financieros por incapacidad de pagos. - Manipulación de información por el área operativa, administrativa y contable. - Sanciones tributarias por incumplimiento de pago de detracciones. - Insatisfacción de los proveedores por pago atrasado.

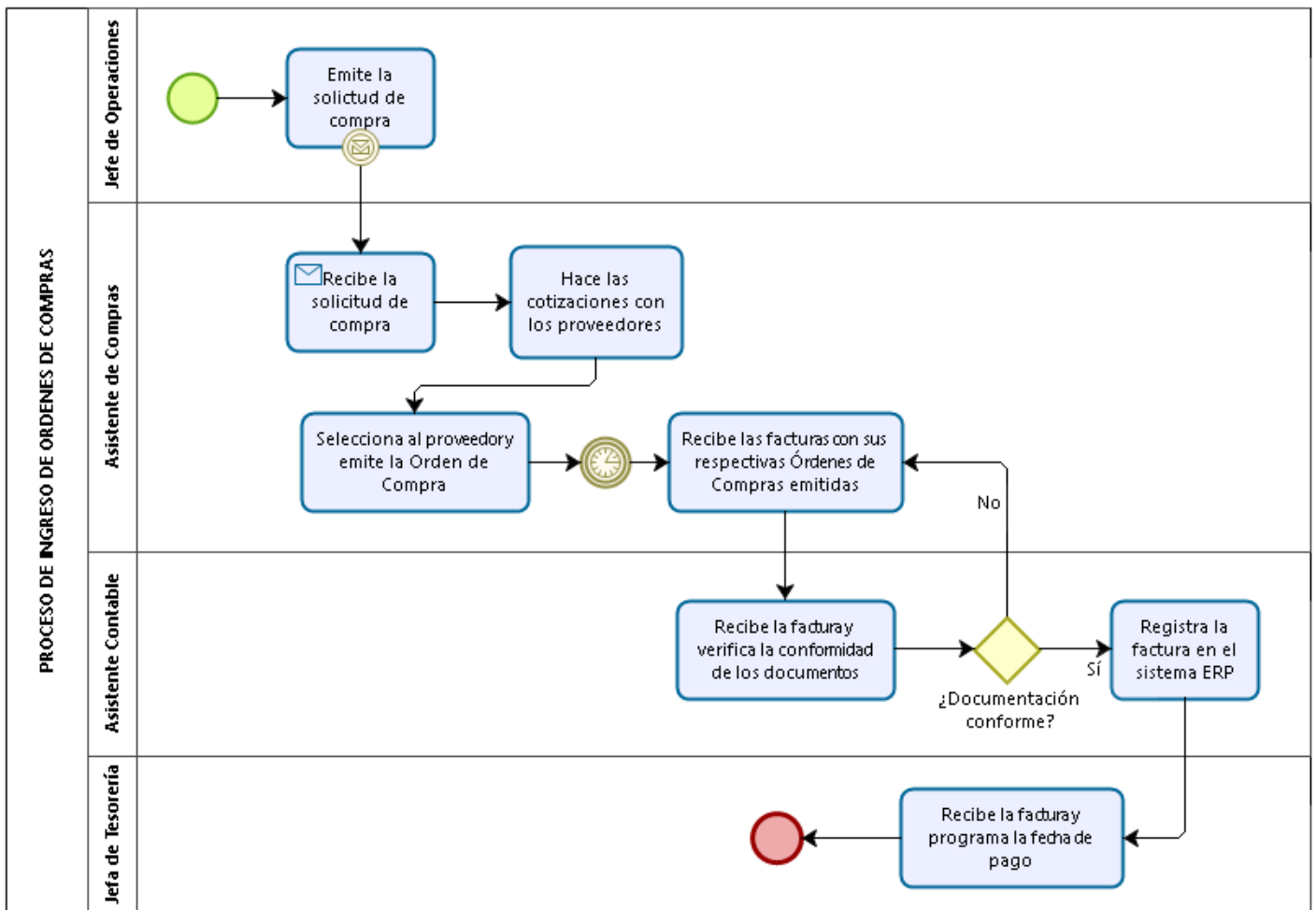
2.2.4. Análisis de los Procesos

2.2.4.1. Proceso de Ingreso de órdenes de compras

Tabla 1: Proceso de Ingreso de órdenes de compras

Nombre del proceso		Ingreso de órdenes de compras		
Autoridad Competente para Resolver:		Jefa de Administración y Finanzas		
Paso	Cargo Responsable	Descripción de la actividad o Paso del Procedimiento	Tiempo	
			Min	Días
1	Asistente de Compras	Recibe la solicitud de compra vía correo por parte del Área de Operaciones.	5	
2	Asistente de Compras	Hace las cotizaciones con los proveedores necesarios de acuerdo al proceso.		1
3	Asistente de Compras	Selecciona al proveedor y emite la Orden de Compra.	10	
4	Asistente de Compras	Recepciona la factura emitida por el proveedor.		3
5	Asistente Contable	Recibe la factura y verifica que todo esté conforme. Caso contrario se devuelve al asistente de compras.	7	
6	Asistente Contable	Registra la factura en el sistema ERP.	5	
7	Jefa de Tesorería	Recibe la factura y programa la fecha de pago.	7	

Figura 2: Flujograma de Ingreso de órdenes de compras



Fuente: Entrevista
Elaboración propia

Descripción del proceso:

a) Solicitud de compra

Cada personal de operación con aprobación de su Jefe Directo, envía su correo indicando cuál es la solicitud o necesidad que se requiere, ya sea la compra de equipos de seguridad (EPPS), ropa de trabajo, compra de agua bebible entre otras. De igual manera se procede en el área administrativa.

b) Creación de la Orden de Compra

El Asistente de Compras, recibe el pedido y procede a hacer sus cotizaciones con 2 o 3 proveedores de acuerdo al proceso; una vez seleccionado con quien va a realizar el trabajo, emite la orden de compra y se lo envía al proveedor. Este último,

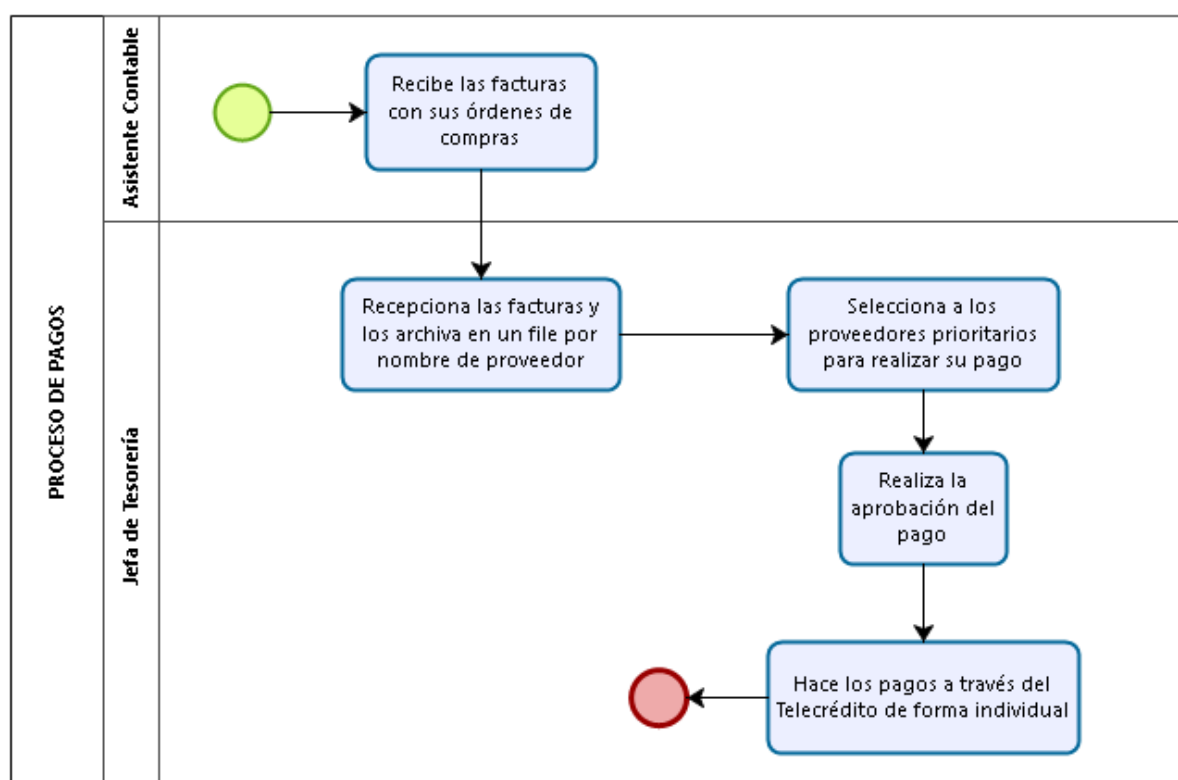
ejecuta el servicio o la entrega del bien comprado, dependiendo de qué tipo de compra se realizó, luego es el asistente compras es quien recepciona la factura enviada por el proveedor con la orden de compra adjunta y lo remite al área de contabilidad para su registro, el cual verificará los documentos, si todo está conforme procederá a registrarlo, caso contrario se le devolverá al área de compras para que haga las debidas regularizaciones.

2.2.4.2. Proceso de Pagos

Tabla 2: Proceso de Pagos

Nombre del proceso		Proceso de pagos		
Autoridad Competente para Resolver:		Gerente de Administración y Finanzas		
Paso	Cargo Responsable	Descripción de la actividad o Paso del Procedimiento	Tiempo	
			Min	Días
1	Asistente Contable	Recibe las facturas con sus órdenes de compras.	3	
2	Jefa de Tesorería	Recepciona las facturas y los archiva en un file por nombre de proveedor.	5	
3	Jefa de Tesorería	Selecciona a los proveedores prioritarios para realizar su pago.	6	
4	Jefa de Tesorería	Realiza la aprobación del pago.	6	
	Jefa de Tesorería	Hace los pagos a través del Telecrédito de forma individual.	7	

Figura 3: Flujograma de Pagos



Fuente: Entrevista
Elaboración propia

Descripción del proceso:

El área de Contabilidad recepciona las facturas con sus respectivas órdenes de compra 2 veces a la semana, los martes y jueves, y procede su registro solo si no se presentaron observaciones. Luego se le entrega al área de Tesorería quien archiva las facturas en un file por nombre de proveedor, donde selecciona a los proveedores principales y prioritarios para su pago, el cual lo realiza mediante el Telecrédito de manera individual, es decir, operación por operación y con la aprobación de la misma Gerente de Administración y Finanzas. Una vez realizado el pago no se imprime un voucher o constancia de las facturas que se ha cancelado.

Solo en aquellos casos en que llega una factura urgente, se le entrega a contabilidad de inmediato para su registro para realizar su pago.

SECCIÓN III: IDENTIFICACION DE DEFICIENCIAS Y RIESGOS

3.1. Identificación de Deficiencias

a) Deficiencia 1: Comunicación inadecuada con sucursales

El informe de los acontecimientos eventuales, en cada una de las operaciones, son improvisados.

b) Deficiencia 2: Falta de conciliaciones bancarias periódicas

El área de Tesorería no dispone un registro de saldos bancarios donde se detalle el concepto de cada operación realizada.

c) Deficiencia 3: No existen autorizaciones formales de las operaciones

Los pagos a proveedores se realizan a través del telecrédito sin una previa aprobación en el sistema por la cantidad a debitar y de los documentos a cancelar.

d) Deficiencia 4: Comprobantes de pago carentes de documentos sustento y/o Ejecución del servicio sin orden de compra

En su mayoría, las órdenes de compra y/o servicios no se encuentran adjuntas a las facturas remitidas por los proveedores, puesto que, por temas de urgencias, primero se hace el servicio y luego se regulariza la orden, esto ocurre en su mayoría en los servicios de transporte.

e) Deficiencia 5: Desembolsar el efectivo para reposición de cajas chicas sin una revisión preliminar

Reembolso de cajas chicas, correspondiente a las operaciones sin una previa revisión del detalle de la liquidación de gastos. En este caso, se presenta un ejemplo que explica el mal reembolso que se aplica en RS Perú S.A.C. Esto es, cuando los documentos de los reembolsos de caja chica llegan a lima provenientes de las operaciones de provincia, la gerencia de administración y finanzas no aplica una revisión con los filtros pertinentes para este tipo de transacción, debido a las limitadas opciones de delegación que se encuentra en el área. Por lo cual procede a realizar los desembolsos solicitados sin una previa aprobación de acuerdo a los

niveles de autoridades. Esto implica realizar depósitos en exceso e indebidos en los siguientes meses que se realiza la misma operación.

f) Deficiencia 6: Los comprobantes de pago enviados por los proveedores no han sido emitidos correctamente.

Las facturas de los proveedores no consignan adecuadamente los precios, cantidades y cálculos pactados.

g) Deficiencia 7: Ausencia de segregación de funciones

Quien asume la jefatura de administración y finanzas es quien cumple también, la función de tesorería.

h) Deficiencia 8: Registro inadecuado de las cuentas por pagar

El asistente contable registra inadecuadamente en el sistema integrado las facturas de los proveedores.

i) Deficiencia 9: Pérdida de documentos

Extravío de aquellos documentos provenientes de provincia que no poseen cargo alguno para su recepción en Lima, lo que originaba el nulo registro de la cuenta por pagar al proveedor.

j) Deficiencia 10: Deficiencias en el sistema ERP

El sistema ERP no cuenta con los parámetros adecuados ni se acomoda a los cambios que surgen durante los distintos procesos. El sistema es muy básico considerando el tamaño de la empresa que trabaja con él en cuanto a sistema operativo se refiere. Dicho sistema no permite un correcto análisis de cuentas por pagar a proveedores, puesto que no cuenta con los parámetros adecuados ni se acomoda a los cambios que surgen durante los distintos procesos. A esto se suma la deficiente señal digital que alimenta a la empresa, ya que utiliza un sistema en

línea. Esto es, la señal de internet sin potencia que no se logra distribuir velozmente por todo el lugar.

3.2. Identificación de Riesgos

El mayor riesgo que asume la empresa RS Perú S.A.C. es no cumplir con sus obligaciones con sus proveedores en el tiempo oportuno, lo cual esto generaría el posible desabastecimiento de recursos de parte del proveedor, haciendo que se demore la realización de sus actividades; ya que, a su vez, se crearía una imagen negativa frente ellos y frente a las entidades financieras, por lo que, sería más complicado conseguir un financiamiento.

Sin embargo, este problema no solo es por la inadecuada gestión de pagos, sino que, además el mal manejo del capital de trabajo, repercute en una ineficiente administración de cobranzas. Con este último, se origina la falta de liquidez en la empresa, puesto que la relación cobranza-pago no es la más conveniente ni la que más facilita la liberación de posibles deudas adquiridas con los proveedores.

El mal manejo del capital de humano no permite la organización deseada al interior de la empresa, ocasionando fallas que dañan desde lo estructural, hasta lo jerárquico. En efecto, al ser R.S. Perú S.A.C. una compañía con cantidad mínima de trabajadores en el área administrativa, no tiene establecido un Manual de Organización de Funciones (MOF) donde se detalle las funciones generales y/o básicas, específicas y las relaciones co-dependientes con quienes se comunicarán de manera directa los trabajadores con su jefe superior inmediato; sino, que estos son llevados a cabo de manera verbal a cada uno de los colaboradores de la entidad. Con ello, los empleados no saben a qué área recurrir en caso desconozcan un proceso, o las cabezas de área no cuentan con suplentes lo suficientemente capacitados para asumir los cargos que dejan temporalmente. Es entonces, donde se ve reflejado la falta de implementación de un manual con todas las características mencionadas a fin de que no surjan inconvenientes durante los procesos.

3.2.1. Identificación de Puntos Críticos de Riesgo Operativo

a) Riesgo 1: Los desembolsos de efectivo serán registrados en el período incorrecto

El área de Tesorería no dispone un registro de saldos bancarios donde se detalle el concepto de cada operación realizada.

b) Riesgo 2: Retraso de la contabilidad para la elaboración de los estados financieros

El área de Tesorería no envía oportunamente los pagos realizados al área contable.

c) Riesgo 3: Pago a proveedores en exceso o por duplicidad

Las facturas de los proveedores no consignan adecuadamente los precios, cantidades y cálculos pactados.

d) Riesgo 4: Saldo errado de las cuentas por pagar

El asistente contable registra inadecuadamente en el sistema integrado las facturas de los proveedores.

e) Riesgo 5: Conflictos de intereses

Las áreas de Administración y Finanzas y de Tesorería, están a cargo de la misma persona.

f) Riesgo 6: Destinar fondos a otras actividades no planificadas previamente

El informe de los acontecimientos eventuales, en cada una de las operaciones, son improvisados.

g) Riesgo 7: Las órdenes de compra y/o servicio son ficticias o la operación no existe

Las órdenes de compra y/o servicio no se encuentran adjuntas a las facturas recibidas.

h) Riesgo 8: Desconocer la cifra adeudada con los proveedores

El sistema ERP no cuenta con los parámetros adecuados ni se acomoda a los cambios que surgen durante los distintos procesos.

i) Riesgo 9: Pago inoportuno de detracciones

No se notifican los errores encontrados en las facturas recibidas o estos no son entregados en fecha.

j) Riesgo 10: Incumplimiento del estricto proceso de adquisición de bienes o prestación de servicios.

Deficiente monitoreo y supervisión del proceso de compra de bienes y prestación de servicios.

3.2.1.1. Procedimiento y Recolección de Datos

En el presente trabajo de investigación se utilizará ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo. La primera, para poder dar respuesta a la hipótesis planteada, utilizará el diseño de investigación de observación cualitativa, ya que se busca describir el proceso de la gestión de pagos de la empresa R.S. Perú S.A.C., y cómo la ausencia de una política de control interno ha afectado su flujo de pagos, cuya información se obtendrá en base a una entrevista. La segunda, es de alcance descriptivo, explicativo y deductivo, el cual, a través de la recopilación de datos, en base a un cuestionario, la información de los Estados Financieros y el cálculo de los ratios financieros, se podrá medir el grado de deficiencia que tiene el proceso de gestión de pagos y la ausencia de controles en la misma.

3.2.1.2. Diseño y aplicación de Entrevistas y Cuestionarios para las actividades y subprocesos

3.2.1.2.1. Entrevistas

Para dar inicio con los análisis del presente trabajo de investigación se realizó una entrevista previa a la Gerente de Administración y Finanzas, para que nos proporcione información respecto al manejo de sus cuentas por pagar.

3.2.1.2.2. Cuestionario

Está dirigido a la Gerente de Administración y Finanzas respecto a sus controles en sus cuentas por pagar. Dicho cuestionario estará clasificado por cada componente de Coso III.

3.2.1.2.3. Cálculo de los ratios financieros

De acuerdo con el tipo de investigación se utilizará el instrumento en base a la revisión de la literatura financiera, tales como los Estados Financieros y sus notas, que fueron brindados por la empresa para poder evaluar sus indicadores financieros sobre el rubro de cuentas por pagar, en la que se evaluará su periodo promedio de pagos.

Ratios de Gestión

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZAS	=	$\frac{\text{CUENTAS X COBRAR} * 360}{\text{VENTAS}}$
PERIODO PROMEDIO DE PAGOS	=	$\frac{\text{CUENTAS X PAGAR} * 360}{\text{COMPRAS}}$

3.2.1.3. Análisis de Datos

Resultado del cuestionario

Tabla 3: Análisis del cuestionario componente Entorno de Control

ENTORNO DE CONTROL		
Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
1) ¿Usted conoce los valores e integridad ética de acuerdo a lo establecido por la empresa?	X	
2) ¿Considera que la empresa cuenta con una clara estructura organizacional que ayude al logro de los objetivos?		X
3) ¿Cree que cuenta con una adecuada asignación de responsabilidades en el área de compras y pagos a nivel de control interno que contribuya al logro de los objetivos?		X

- 1) La Gerente de Administración y Finanzas sí conoce los valores de la empresa, los cuales han sido transmitidos de manera verbal y virtual, ya que se encuentran dentro de la página web de la organización.
- 2) La estructura organizacional no está bien establecida para el logro de los objetivos, debido al escaso personal en el área administrativa, siendo una sola persona encargado de coordinar y supervisar 5 áreas, tales como: Recursos Humanos, Contabilidad, Servicios Generales, Administración y Tesorería.
- 3) No hay una adecuada asignación de responsabilidades, ya que solo hay un personal de compras y uno de pagos, debido a la cantidad de operaciones estas dos personas no se abastecen en sus funciones.

Tabla 4: Análisis del cuestionario componente Evaluación de Riesgos

EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
1) ¿Cree usted que el personal que interviene en la gestión de pagos se encuentra debidamente capacitado en desempeñar de manera eficaz sus labores?	X	
2) ¿Los pagos se realizan bajo la autorización del Gerente General?		X
3) ¿Considera que si se actualiza y aplica de manera correcta el control interno en el proceso de pagos, se logre lo esperado por la Alta Dirección?	X	

- 1) La Gerente de Administración y Finanzas indica que sí tiene la capacidad en realizar sus labores; pero que en muchas ocasiones sus funciones se ven afectadas debido a que el área de contabilidad y compras no trabajan con eficiencia.
- 2) Los pagos se realizan solo con la autorización de la misma persona que hace los pagos, esto es porque el Gerente General considera a la Gerente de Administración y Finanzas como un personal de confianza, por tanto, le delega dicha función.
- 3) Efectivamente si se aplica de manera correcta el control interno en el proceso de pagos, esto contribuirá en la mejora continua de la empresa y a lo esperado por la alta dirección.

Tabla 5: Análisis del cuestionario componente Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL		
Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
1) ¿El personal a cargo realiza la gestión de los pagos una vez llegado la fecha de vencimiento de la factura ?		X
2) ¿Usted tiene conocimiento si el sistema ERP ayuda al personal de los pagos a un mejor manejo de las cuentas por pagar?		X
3) ¿El personal responsable de gestionar los pagos archiva y ordena los documentos que sustenten que se haya efectuado el procedimiento de pagos?		X

- 1) En la mayoría de los casos no se realizan los pagos al vencimiento de la misma, esto es a causa de la falta de efectivo, ocasionado que los pagos se atrasen.
- 2) Si bien es cierto que el sistema ERP que usa la empresa es integrado, pero tiene muchas debilidades, ya que no es posible obtener un reporte completo de los pagos impidiendo hacer un adecuado análisis de las cuentas por pagar.
- 3) No se archivan los voucher y documentos que sustentan la salida del dinero. Esto es por el escaso personal y falta de cultura de control interno en dicha área.

Tabla 6: Análisis del cuestionario componente Información y Comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
1) ¿Las funciones de los trabajadores se encuentran descritas por escrito a través de manuales y son difundidas en toda la empresa?		X
2) ¿Se comunica de manera oportuna la ocurrencia de algún error que se presente en el registro de las facturas de los proveedores?		X
3) ¿Se recepciona los documentos y facturas de los proveedores de acuerdo a lo establecido por la empresa?		X
4) ¿Se brinda información con regularidad al Gerente General, para la adecuada toma de decisiones?		X

- 1) La Gerente de Administración y Finanzas indica que no hay manuales que describan las funciones de cada trabajador, sino que cada jefe le trasmite de manera verbal a sus subordinados. Esto es por la errónea ideología de la Dirección, ya que considera que al haber un escaso personal no es necesario un manual de funciones.
- 2) No se comunica oportunamente los errores presentados en los registros de las facturas. Puede originarse porque no hay un personal que revise el correcto registro de las facturas, presentándose errores en la fecha de emisión, tipo de moneda, las detracciones, entre otras.
- 3) Según política, los documentos se reciben dos veces a la semana; sin embargo, éstas no se cumplen, puesto que en su mayoría son facturas provenientes de provincia, cuyo envío suele retrasarse, y otros incluso extraviarse, llegando a que no se recepcione nunca.

- 4) La Gerente indica que no se presenta información de manera regular al Gerente General, sino que solo se presenta cuando éste lo solicita.

Tabla 7: Análisis del cuestionario componente Actividades de Supervisión

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN		
Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
1) ¿Se supervisa el cumplimiento de las actividades del personal del área de compras y pagos de manera eficaz?		X
2) ¿Se hace uso de los indicadores financieros que miden la eficiencia del manejo del efectivo para cumplir con las obligaciones?		X
3) ¿Se hace un seguimiento de las debilidades y deficiencias presentadas en el proceso de pagos?		X

- 1) No hay personal que supervise las actividades del personal responsable de los pagos, debido a que es la misma Gerente de Administración y Finanzas quien realiza dicha función.
- 2) La Gerente indica que no se hace uso de los indicadores financieros para medir los pagos, ya que considera que no es relevante. Esto es la razón de porqué sus ratios no son razonables.
- 3) Indican que no se hace un seguimiento a las deficiencias halladas en el proceso. Esto es porque no hay un área o personal que se encargue de dicha actividad.

Resultado de los ratios financieros

Se realizó un análisis comparativo entre el cálculo de los ratios financieros con los resultados de la entrevista.

Ratios de Gestión

	2018	2017
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZAS	94	175

Como se puede ver, en el año 2017 las cobranzas han sido muy deficientes, pero hubo una mejora en el 2018, teniendo una disminución de 81 días en el crédito a los clientes. Sin embargo, se corre el riesgo de no tener el efectivo suficiente para hacer frente a sus demás obligaciones.

Durante la entrevista, la Gerente de Administración y Finanzas explicó la razón por la que las cobranzas demoran en retornar, y es que eso se debe a que algunos casos se han ganado licitaciones con clientes cuyos acuerdos no son lo más óptimos.

	2018	2017
PERIODO PROMEDIO DE PAGOS	600	2681

En el 2017 y 2018 se ha presentado una notable variación en el periodo de pagos. Teniendo una disminución considerable de 2081 días. Pero esos resultados discrepan con la entrevista, ya que la Gerente de Administración y Finanzas indica que el pazo máximo para realizar los pagos es entre 30 días y 60 días.

No obstante, se puede observar que los datos obtenidos mediante la entrevista discrepan de los ratios financieros debido a que los montos que figuran en los Estados Financieros son ficticios y no razonables, ya que no reflejan la realidad entorno a la empresa.

3.3. Reporte de deficiencias

A continuación, en el siguiente cuadro, se detalla la relación de cada una las deficiencias identificadas en el proceso de adquisición de bienes o servicios y el pago proveedores con el riesgo que ocasiona dicha debilidad.

Tabla 8: Reporte de deficiencias

Deficiencias	Riesgos	Descripción
Falta de conciliación de saldos y cuentas por pagar	Los desembolsos de efectivo serán registrados en el período incorrecto	El área de Tesorería no dispone un registro de saldos bancarios donde se detalle el concepto de cada operación realizada.
Los pagos realizados no son registrados y codificados correctamente	Retraso de la contabilidad para la elaboración de los estados financieros.	El área de Tesorería no envía oportunamente los pagos realizados al área contable
Inadecuada emisión de comprobantes de pago de los proveedores	Pago a proveedores en exceso o por duplicidad	Las facturas de los proveedores no consignan adecuadamente los precios, cantidades y cálculos pactados.
Registro inadecuado de las cuentas por pagar	Saldo errado de las cuentas por pagar	El asistente contable registra inadecuadamente en el sistema integrado las facturas de los proveedores
Inadecuada segregación de funciones	Conflictos de intereses	Las áreas de Administración y Finanzas y de Tesorería, están a cargo de la misma persona
Imprevisión de requerimientos monetarios	Destinar fondos a otras actividades no planificadas previamente	El informe de los acontecimientos eventuales, en cada una de las operaciones, son improvisados.

Continuación:

Tabla 8: Reporte de deficiencias

Deficiencias	Riesgos	Descripción
Comprobantes de pago carentes de documentos sustento	Las órdenes de compra y/o servicio son ficticias o la operación no existe	Las órdenes de compra y/o servicio no se encuentran adjuntas a las facturas recibidas.
Deficiencias en el sistema ERP	Desconocer la cifra adeudada con los proveedores	El sistema ERP no cuenta con los parámetros adecuados ni se acomoda a los cambios que surgen durante los distintos procesos.
Entrega de comprobantes de pago desfasados y/o con errores en su emisión	Pago inoportuno de detracciones	No se notifican los errores encontrados en las facturas recibidas o estos no son entregados en fecha
Frágil monitoreo de los procesos de compra a proveedores	Incumplimiento del estricto proceso de adquisición de bienes o prestación de servicios.	Deficiente monitoreo y supervisión del proceso de compra de bienes y prestación de servicios

Elaboración propia

3.3.1. Clasificación de los riesgos

De acuerdo a lo dispuesto en el Marco Conceptual del COSO III del año 2013, este nos indica que existe 4 maneras de clasificar el riesgo y es de la siguiente manera:

- **Riesgos Estratégicos:**

Se encuentra relacionado con el cumplimiento del plan estratégico organizacional de la compañía.

- **Riesgos Operativos:**

Se encuentra alineado con los procesos, sistemas y las personas que lo ejecutan.

- **Riesgos Financieros:**

Se encuentra vinculado con la adecuada presentación de los Estados Financieros.

- **Riesgos Cumplimiento:**

Se encuentra enlazado con el logro de las políticas, leyes, normativas, o el gobierno corporativo.

Tabla 9: Clasificación de riesgos

Riesgo	Tipo de Riesgo			
	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento
Los desembolsos de efectivo serán registrados en el período incorrecto			X	
Retraso de la contabilidad para la elaboración de los estados financieros.			X	
Pago a proveedores en exceso o por duplicidad			X	
Saldo errado de las cuentas por pagar		X		
Conflictos de intereses				X
Destinar fondos a otras actividades no planificadas previamente			X	
Las órdenes de compra y/o servicio son ficticias o la operación no existe		X		
Desconocer la cifra adeudada con los proveedores		X		

Continuación:

Tabla 9: Clasificación de riesgos

Riesgo	Tipo de Riesgo			
	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento
Pago inoportuno de detracciones			X	
Incumplimiento del estricto proceso de adquisición de bienes o prestación de servicios.		X		

Elaboración propia

3.3.2. Análisis de los riesgos

De acuerdo a la identificación de los riesgos que se detallan en el cuadro de reporte de deficiencias del punto anterior se procederá a determinar cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo hallado y la magnitud del impacto generado. Para ello, hay que tener las siguientes especificaciones:

3.3.2.1. Probabilidad del Riesgo

- **Alta (Frecuente):**

El hecho puede ocurrir en la mayoría de circunstancias.

- **Media (Moderado):**

El hecho puede ocurrir en algún momento.

- **Baja (Poco Frecuente):**

El hecho es muy poco probable que ocurra.

3.3.2.2. Impacto del Riesgo

- **Alto:**

De ocurrir el hecho, tendrá un alto impacto en la entidad generando una alta pérdida financiera.

- **Moderado:**

De ocurrir el hecho, tendrá un moderado impacto en la entidad generando una pérdida financiera media.

- **Leve:**

De ocurrir el hecho, tendrá un bajo impacto en la entidad generando una pérdida financiera tolerable.

3.3.2.3. Evaluación del Riesgo

- **Riesgo Alto (inaceptable):**

Se considera alto cuando inmediatamente se deben tomar acciones para reducir el impacto.

- **Riesgo Medio (moderado):**

Se considera medio cuando resulta necesario establecer medidas de control.

- **Riesgo Bajo (aceptable):**

Se considera aceptable cuando aún se pueden aplicar los controles actuales.

3.4. Matriz de riesgo

Tabla 10: Matriz de riesgos

Deficiencia	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
Falta de conciliación de saldos y cuentas por pagar	Los desembolsos de efectivo serán registrados en el período incorrecto	El área de Tesorería no dispone un registro de saldos bancarios donde se detalle el concepto de cada operación realizada.	Omisión de la fecha límite de envíos de los pagos realizados	Distorsión del flujo de efectivo.	Financiero	Alta	Alta	Alto
Los pagos realizados no son registrados y codificados correctamente	Retraso de la contabilidad para la elaboración de los estados financieros.	El área de Tesorería no envía oportunamente los pagos realizados al área contable	Descuido de la codificación y registro de los pagos realizados	Emisión de Estados Financieros poco fiables	Financiero	Medio	Alta	Medio
Inadecuada emisión de comprobantes de pago de los proveedores	Pago a proveedores en exceso o por duplicidad	Las facturas de los proveedores no consignan adecuadamente los precios, cantidades y cálculos pactados.	Incorrecta revisión de los comprobantes de pago	Falta de liquidez	Financiero	Medio	Moderado	Medio

Continuación:

Tabla 10: Matriz de riesgos

Deficiencia	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
Registro inadecuado de las cuentas por pagar	Saldo errado de las cuentas por pagar	El asistente contable registra inadecuadamente en el sistema integrado las facturas de los proveedores	Falta de capacitación en el registro contable de los comprobantes de pago	Mala toma de decisiones respecto a las deudas adquiridas	Operacional	Medio	Moderado	Alto
Inadecuada segregación de funciones	Conflictos de intereses	Las áreas de Administración y Finanzas y de Tesorería, están a cargo de la misma persona	Falta de contratación de personal y delegación de funciones	Malversación de fondos.	Cumplimiento	Medio	Alto	Alto
Imprevisión de requerimientos monetarios	Destinar fondos a otras actividades no planificadas previamente	El informe de los acontecimientos eventuales, en cada una de las operaciones, son improvisados.	Mala gestión de potenciales eventos adversos por parte de la gerencia operacional	Descuadre de la administración de fondos	Financiero	Medio	Moderado	Medio

Continuación:

Tabla 10: Matriz de riesgos

Deficiencia	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
Comprobantes de pago carentes de documentos sustento	Las órdenes de compra y/o servicio son ficticias o la operación no existe	Las órdenes de compra y/o servicio no se encuentran adjuntas a las facturas recibidas.	Falta de comunicación a proveedores con respecto al envío de los documentos a recepcionar	Malversación de fondos.	Operacional	Medio	Moderado	Medio
Deficiencias en el sistema ERP	Desconocer la cifra adeudada con los proveedores	El sistema ERP no cuenta con los parámetros adecuados ni se acomoda a los cambios que surgen durante los distintos procesos.	No extraer un correcto análisis de las cuentas por pagar	Saldo errado de las cuentas pendiente de pago a proveedores	Operacional	Alta	Alto	Alto
Entrega de comprobantes de pago desfazados y/o con errores en su emisión	Pago inoportuno de detracciones	No se notifican los errores encontrados en las facturas recibidas o estos no son entregados en fecha	Pago de detracciones fuera de fecha	Incurrir en sanciones tributarias.	Financiero	Medio	Moderado	Medio

Continuación:

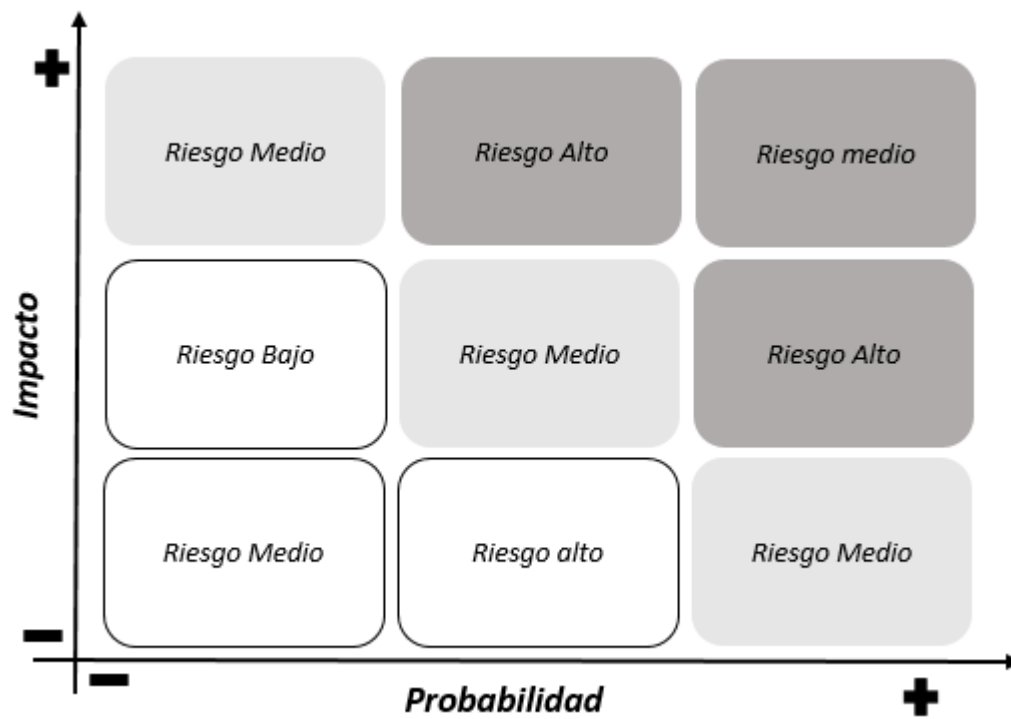
Tabla 10: Matriz de riesgos

Deficiencia	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
Frágil monitoreo de los procesos de compra a proveedores	Incumplimiento del estricto proceso de adquisición de bienes o prestación de servicios.	Deficiente monitoreo y supervisión del proceso de compra de bienes y prestación de servicios	Falta de compromiso de la Gerencia	Deficiente aplicación de los procesos: ejecución del servicio, registro de operaciones y pago a proveedores	Operacional	Medio	Alto	Medio

Elaboración propia

3.5. Matriz de relación Probabilidad - Impacto

Figura 4: Matriz de relación Probabilidad - Impacto



SECCIÓN IV: PROPUESTA DE MEJORA

PROPUESTA DE UNA POLÍTICA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA R. S. PERÚ S.A.C.

Como resultado del análisis del proceso que se viene ejecutando respecto a los pagos a proveedores, se ha logrado identificar los riesgos que implica el no cumplimiento de los procedimientos adecuadamente, y por ende con los objetivos del área. Se propone la implementación una política de control interno y su debido procedimiento en el rubro de las cuentas por pagar.

Las medidas de control interno propuestas garantizarán de manera razonable la protección adecuada del manejo de sus recursos económicos de la empresa R.S. Perú S.A.C., y procurar la efectividad y la eficiencia en las operaciones, ayudando a una mayor confiabilidad en las informaciones financieras para la toma de decisiones.

R.S. PERÚ S.A.C	POLÍTICA DE CONTROL DE PAGOS	Página 1 de 3
	ÁREA DE TESORERÍA	

1. Objetivos:

-

Garantizar que las obligaciones contraídas con los proveedores de diferentes operaciones sean canceladas de manera oportuna.

-

Registrar adecuadamente los comprobantes de pago en el sistema ERP asegurando su existencia, integridad y valuación.

2. Alcance:

-

Las políticas y procedimientos contenidos en este documento abarcan las actividades relacionadas con el proceso de pagos a proveedores.

3. Terminología:

-

Área Solicitante: Corresponde a la Unidad de Negocio que solicita el inicio de una actividad a un tercero.

-

Cuentas por pagar a proveedores: Es una cuenta del pasivo que conglomerar el registro de las operaciones de la empresa; es decir, las obligaciones de pago.

-

Responsable: Corresponde al funcionario que realiza la actividad.

-

Proveedores: Aquellos contribuyentes que abastecen a otras empresas con suministros o servicios para sus operaciones ordinarias.

-

Procedimiento: Pasos a seguir para llevar a cabo un proceso.

4. Responsables:

-

La Gerencia General

-

La Gerencia de Administración y Finanzas

-

El Tesorero

-

El Asistente Contable

5. Política de pago a proveedores

- a) **Fecha límite de recepción de documentos:** El plazo máximo para recibir las facturas es el lunes de cada semana hasta el mediodía, de ser feriado, se anticipa la recepción al día útil anterior del día asignado.
- b) **Fecha límite de envío de las nóminas de pago:** Las nóminas o pagos masivos serán enviados, como máximo, los días martes en la tarde, con todo lo recibido en la semana anterior o hasta la fecha límite de recepción de documentos (Ver inciso a).
- c) **Plazo máximo de pago:** El plazo de pago a proveedores constará de treinta días contados a partir de la fecha de recepción de las facturas.
- d) **Fecha máxima de pago:** La fecha límite de pago a proveedores serán los viernes de cada semana, de ser feriado, se anticipa el pago al día útil que precede al feriado antes mencionado. De igual manera, se aplicará esta forma en caso exista ausencia gerencial.
- e) **Requisitos para cumplimiento de pago:** Sólo se efectuará el pago de facturas previamente aprobadas por el gerente respectivo (Ver inciso f). También será indispensable que tenga como límite de recepción la fecha establecida en el inciso a).
- f) **Autorización de pago:** Los pagos efectuados vía transferencia bancaria serán autorizados de acuerdo a los niveles establecidos en el siguiente cuadro:

<i>Niveles</i>	<i>Persona Autorizada</i>	<i>Monto</i>
3	Gerente General	Sin límites
2	Gerente de Administración y Finanzas	S/ 50,000.00
1	Jefe de Tesorería	S/ 10,000.00

- g) **Informes de pago:** Todos los informes de pago serán enviados vía e-mail a los proveedores y a los respectivos jefes de las operaciones.

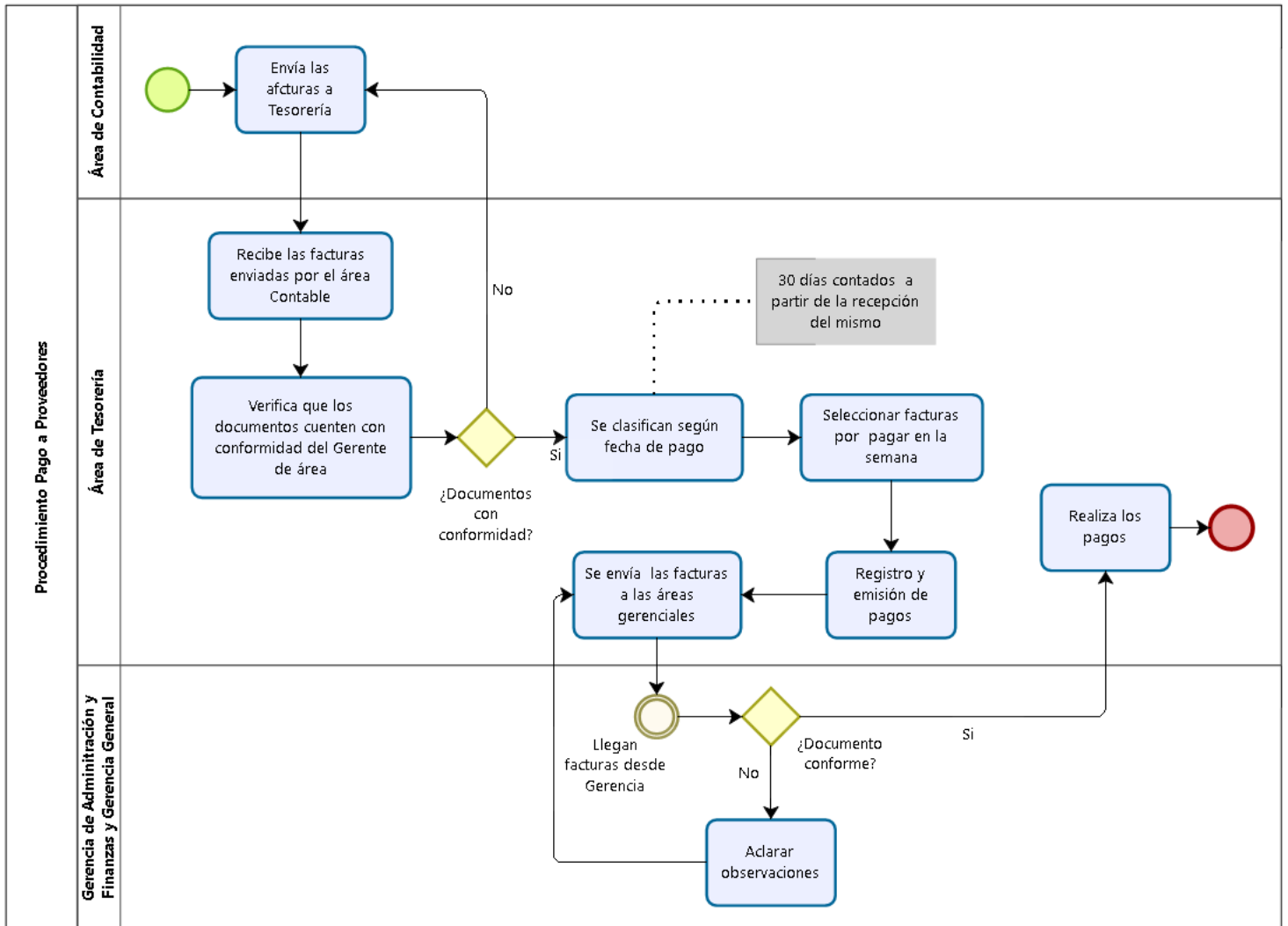
- h) Archivo de los informes de pago:** El área de Tesorería se encargará del envío de los informes mencionados en el inciso g al área de Contabilidad para su posterior archivamiento y registro contable.

6. Procedimiento de pago a proveedores

- 6.1. Recepción de facturas:** El área de Tesorería recibirá las facturas enviadas por el área Contable y verificará que los documentos se encuentren con el visto bueno del Gerente del área solicitante.
- 6.2. Clasificación de pago de acuerdo a la fecha de recepción:** Se definirá la fecha de pago a proveedores de acuerdo a la fecha de recepción de los comprobantes, esto es, 30 días contados a partir de la recepción del mismo y se archivará clasificando los documentos en función a su recepción para la programación de su pago.
- 6.3. Pago semanal de facturas:** Todos los lunes se seleccionarán las facturas a pagar, una vez transcurridos los 30 días como plazo de vencimiento.
- 6.4. Emisión de pago:** Se procederá a cargar en el sistema bancario la nómina de pago para su posterior aprobación.
- 6.5. Aprobación de pago:** Las facturas serán enviadas a las áreas gerenciales que tienen injerencia sobre la autorización de dichos pagos, esto es, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General.
- 6.6. Distribución de pago:** Los pagos previamente autorizados por las áreas pertinentes retornarán al área de tesorería para que este mismo ejecute el pago y, al mismo tiempo, realice el envío a contabilidad para el posterior archivamiento que permita el control interno de los mismos.

7. Flujograma

Figura 5: Flujoograma de pago a proveedores



Elaboración propia

SECCIÓN V: CONCLUSIONES

- La ausencia de segregación de funciones en el área de pagos no es la correcta, afectando así la gestión de los pagos, haciendo que se presenten demoras y posibles riesgos de fraude pese a ver una sola persona en ocupar dicho puesto.
- A pesar de que el sistema ERP usado por la empresa es integrado, ésta carece de ciertas funciones relacionadas a los pagos, lo cual influye negativamente en el personal en gestionar el pago de las facturas.
- La falta de cumplimiento y control en la recepción de los documentos provenientes de provincia han ocasionado el retraso y pérdida de las mismas, trayendo como consecuencia la demora en la realización de los pagos a los proveedores.
- El problema no solo está en la mala gestión de pagos por ausencia de controles y políticas asociadas a ella, sino que es un tema de mayor envergadura, que es el mal manejo del capital de trabajo, ya que la razón principal por la que los pagos se retrasen, es por falta de liquidez, lo que significa que no hay reserva de efectivo para que la empresa cumpla con sus pagos.

SECCIÓN VI: RECOMENDACIONES

- Ante la inadecuada segregación de funciones es pertinente contar con un personal encargado exclusivamente del área de tesorería, garantizando así el manejo independiente del pago a proveedores.
- Tomando en cuenta el deficiente funcionamiento del sistema integrado (BMS) resulta necesario su reemplazo por un sistema que se adecúe a los parámetros requeridos para el correcto análisis de las cuentas por pagar y optimizar el proceso de pagos.
- Debido a la carente gestión de recepción comprobantes de pago es recomendable elaborar un formato de cargo de recepción de documentos que detalle el contenido de las facturas entregadas a contabilidad por parte del área administrativa a fin de efectuar un check list que relacione el material en físico y lo especificado en dicho cargo optimizando así el proceso de pagos.
- La empresa debe hacer una planificación de sus pagos, siguiendo la propuesta planteada, para que así evite financiarse cuando no se tiene la capacidad de pago, por tanto, se sugiere que se comunique con la empresa matriz para que le provee de recursos necesarios para la continuación de sus operaciones.

SECCIÓN VII: BIBLIOGRAFÍA

- Committee of Treadway (2013) *Control Interno – Marco Integrado*. Recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Masache, M. (2012) *Análisis del nuevo enfoque de Evaluación del Sistema de Control Interno en el ilustre Municipio del Cantón Oña – Provincia del Azuay propuesta*. (Tesis previa a optar el grado de Magister en Gerencia Contable y Financiera). Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Recuperado de : <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9224/1/TESIS%20DRA.%20MAR%C3%8DA.pdf> (Consultado: 15 de setiembre 2018).
- Neira, W. (2016) *Diseño de un sistema de control interno, pago a proveedores en Asisbane*. (Tesis para optar por el título de contador público). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de : <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19489/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%2C%20PAGO%20A%20PROVEEDO RES%20EN%20ASISBANE.pdf> (Consultado: 15 de setiembre 2018).
- Ruiton, D; Asencio, C y Zevallos, C (2015) *Actividades de control de las cuentas por pagar comerciales de la empresa Laboratorios Peruanos S.A. 2015*. (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú. (Consultado: 15 de setiembre 2018).

SECCIÓN VIII: ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista

Dirigido: Gerente de Administración y Finanzas.

Objetivo: Conocer el cumplimiento de su proceso de cuentas por pagar.

Fecha: 31 de mayo de 2019

- 1) ¿Cuál es el proceso de su gestión de pagos?
- 2) ¿Cómo intervienen las demás áreas para su gestión de pagos? ¿Qué labores hacen para que se lleve a cabo todo ese proceso?
- 3) ¿Cuenta con políticas de pago a sus proveedores?
- 4) ¿Cuentan con un área de control interno por cada área?
- 5) ¿Tienen un cronograma de pagos para cada proveedor?
- 6) ¿Ha tenido algún inoportuno con alguno de sus proveedores?
- 7) ¿Realizan una conciliación de las cuentas pendientes de pago?
- 8) ¿Cómo es su proceso de compra?
- 9) ¿Con qué frecuencia se recibe las facturas emitidas por los proveedores y quién es el encargado de recepcionar y validar la correcta emisión de las facturas?
- 10) ¿Se realiza un cotejo de las facturas con las órdenes de compras?
- 11) ¿Se tiene establecido una fecha de pago masivo para los proveedores?
- 12) ¿Se identifican los riesgos potenciales a ocurrir durante el proceso de las cuentas por pagar?
- 13) ¿Hay comunicación entre las áreas de compra, recepción, registro de documento y pago?
- 14) ¿Se han establecido mecanismos de contingencia en caso de que el proceso normal de pago a proveedores no pueda ser realizado?

ANEXO 2: Estados Financieros

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
RS PERÚ S.A.C					
Al 31 de Diciembre del 2018					
(en miles de SOLES)					
ACTIVO	2018	2017	PASIVO Y PATRIMONIO	2018	2017
	S/000	S/000		S/000	S/000
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	4,631,856	649,242	Otros Pasivos Financieros	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por	8,234,951	17,221,062	Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	3,153,847	14,950,519
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	-	-	Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	-	516,723
Otras Cuentas por Cobrar	-	-	Otras Cuentas por Pagar	14,627	3,822,291
Cargas Diferidas	536,161	739,595	Tributos por pagar	317,019	57,358
Inventarios	-	100,908	Remuneración por pagar	359,618	537,647
Impuestos pagados por adelantado	512,230	412,546	Otras Provisiones	2,128,544	-
Activos por Impuestos a las Ganancias	-	-	Pasivos por Impuestos a las Ganancias	-	-
Total Activos Corrientes	13,915,198	19,123,353	Total Pasivos Corrientes	5,973,655	19,884,538
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Activos destinados para la venta	1,372,762	-	Otros Pasivos Financieros	13,659,046	14,856,649
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por	-	-	Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	Total Pasivos No Corrientes	13,659,046	14,856,649
Inventarios	-	-			
Intangibles	137,443	170,498	Total Pasivos	19,632,701	34,741,187
Propiedades, Planta y Equipo	10,956,836	13,550,276			
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	-	-	PATRIMONIO		
Impuesto a la renta diferido	2,522,358	-	Capital Emitido	18,396,000	9,198,000
Total Activos No Corrientes	14,989,399	13,720,774	Otras Reservas de Capital	-	-
			Resultados Acumulados	-8,678,362	-6,590,852
TOTAL DE ACTIVOS	28,904,598	32,844,127	Resultado del Ejercicio	-445,741	-4,504,208
			Total Patrimonio	9,271,897	-1,897,060
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28,904,598	32,844,127

ESTADO DE RESULTADOS

RS PERÚ S.A.C

Al 31 de Diciembre del 2018

(en miles de SOLES)

	2018	2017
	S/000	S/000
Ingresos de Actividades Ordinarias	30,563,980	22,356,305
Costo de Ventas	-26,466,527	-2,705,910
Utilidad Bruta	4,097,453	19,650,395
Gastos de operación:		
Gastos de Ventas y Distribución	-	-20,856,666
Gastos de Administración	-3,601,643	-2,278,601
Otros Ingresos Operativos	-	-
Otros Gastos Operativos	-	-
Utilidad Operativa	495,810	-3,484,872
Otros Ingresos (Gastos):		
Ingresos Financieros	9,960	535,631
Ingresos por Intereses calculados usando el Metodo de Interes	-	-
Gastos Financieros	-985,920	-1,554,967
Diferencias de Cambio Neto	-71,251	-
	-1,047,211	-1,019,336
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	-551,401	-4,504,208
Ingreso (Gasto) por Impuesto	105,660	-
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	-	-
Ganancia (Pérdida) procedente de Operaciones Discontinuas, neta	-	-
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-445,741	-4,504,208
Ganancias (Pérdida) por Acción:	-	-
Ganancias (Pérdida) Básica por Acción:	-	-

ANEXO 3: Presupuesto

PRESUPUESTO			
	Precio	Cantidad	Importe Total
Equipamiento			
Alquiler de cámara	150.00	1	150.00
Materiales			
Papel Bond A4	0.10	70	7.00
Impresiones	0.10	180	18.00
Anillado	1.00	3	3.00
Transporte			
Movilidad (pasajes)	4.00	6	24.00
Servicios			
Consumo (almuerzo)	15.00	2	30.00
Total			S/ 232.00